

## 特集 魔法のコミュニケーション

### 第3章

# 自己説得を促すのが 一番のコミュニケーション

——グロービス経営大学院教授 吉田素文さん



福田 浩之  
大阪府中小企業診断協会

#### 1. ファシリテーションの第一人者

「私は、コミュニケーションは絶望から始まる、とよく言うのです」

吉田さんは、大手私鉄会社勤務を経てグロービスに入社後、日本でまだ浸透していなかった双方向的な講義コンセプトや教材の作成に携わり、多数の質の高い講師やクラスを創出する過程で、コミュニケーションを分析し続けてきた。「腹落ちを生み出すコミュニケーション技術」として注目されているファシリテーションの第一人者でもある。

現在も、多様な企業の経営課題を一緒に考え、それを通じて人材育成を行う仕事を中心に活動している。

双方向コミュニケーションで人材育成に貢献してきた吉田さんに、コミュニケーションに関する考え方を伺った。



グロービス経営大学院教授の吉田素文さん

#### 2. 契約業務の経験が役立った

吉田さんが教育やコンサルタントの仕事に携わったのは、グロービスに入社してからだ。しかし、「十数年間、サラリーマンでしたが、複雑な事象を構造的に捉え、整理し、見通しを良くして適切に扱えるようにする能力は、ずっと使っていたと思います」と振り返る。

不動産での複雑な契約業務に従事した際、法律の基本的な理念から考えたうえで事象を正しく解釈し、価値を生み出していた。その経験がグロービスでも役立ったという。

#### 3. 分析を通じて行き着いた答え

##### (1) 自己説得を促す

吉田さんは、グロービスでの講義コンセプト作成や講師育成においても同様に、複雑な事象を構造的に捉え、整理する考え方を続けた。そして、「上手な講義とは何か」、「人が目からうろこが落ちる状態をどのように作れるのか」を問い続けた。

さまざまな人の講義を観察し、コミュニケーションの構造をすべて分析したのだ。そして、「伝えれば伝えるほど、理解されず、伝わらない」という事実気づいたという。

「人間は、自分で考えたうえで『こういうことは、こうで、こうだから、こうなのだ』と自分でたどり着かない限り、本当の意味で

は納得しないのです。講師の仕事をしていると、つい、あれこれと伝えたくてなるのですが、実はコミュニケーションのコツを考えると、できるだけしゃべらないことが本当は一番良いのです。一番強い説得は、しゃべるのではなく、『自己説得を促す』ことです」

自分でしゃべってもらって、議論を促すほど、自身の理解が深まり、腹落ち感が高まる。だから、吉田さんは講演が苦手だという。

「講演をして一方的にしゃべるのは、わかってももらった感じがしないのです。私がしゃべるのではなく、インタラクティブに聞いて問いかけをするほうがやりやすいです」

## (2) 相手を理解することへの興味がカギ

双方向の講義で一番難しいのは、自分と違う多様な考え方を持つ人の存在を理解し、その人の考え方をイメージすることだという。

「私は、『幽体離脱』とよく言っています。自分と他人、各々の考え方を客観的に見て、どこが違うから意見が違うのかをイメージできるかです。しゃべるよりも、質問の力により相手の思考を導くことが大事で、さらに重要なのは相手に対する理解力です」

相手の限られた表現から、さまざまな意図や感情まで理解することは極めて難しく、テクニックを練習するだけでは理解できるようにならない。最後は、相手を理解することに対しての興味がカギを握る。とことん興味を持ち、コミュニケーションの構造を観察、分析し続けてきた吉田さんが行き着いた答えだ。

## 4. 日本でのコミュニケーションの特徴

### (1) コミュニケーションは絶望から始まる

数多くのコミュニケーションに触れてきて感じたことについて尋ねると、冒頭の「コミュニケーションは絶望から始まる」という言葉が飛び出した。

「実はあなたの隣に座っている人は、あなたが当たり前だと思っていることをまったく当たり前だと思っていないのが現実なのです」



吉田さんのグロービスでの授業風景

違いが大きいことについて認識がなく、「伝わったつもり」でいるがゆえに丁寧に説明しないケース、もしくは、本当は伝わっていないことを認識しているにもかかわらず伝わったこととして進めるケース、わかってももらえないからあきらめるケースなどが横行しているという。

これは、相手が意図をくんで理解しようとしてくれることに慣れてしまい、「コミュニケーションに甘えがある」ことが原因で、多くの日本企業で見られる特徴だと吉田さんは語る。

### (2) 改善のために意識すべきこと

「伝わったつもり」や「コミュニケーションの甘え」を改善するために意識すべき点を聞いてみた。吉田さんは「違いがあることに対しての捉え方が大事」だと教えてくれた。

「違いがあるから面白いと思えるか、違いがあるから問題があると思うのか、基本的な態度のあり方が重要だと思います」

異論に対して「それもあり」と、まず自分が思ってみることが非常に重要だと語る。

「そのうえで、今回の場合はどちらの意見が妥当か、一緒に考えればよいだけの話です。人間は『私の考えが正しい』と思っていたがるもので、相当強くバイアスがかかっているわけです。だから、意図的にやらないと『それもあり』とは思えませんし、自分の考えを客観的に見られないのではないのでしょうか」

## 5. 会議で大事なこと

会議のあり方についても、吉田さんは違和感を持っている。会議上では新しい情報や環境の変化もあるため、「当初のA案でもB案でもなく、会議で一緒に考えたC案が見つかってよかった」と思えるかどうかが大変なのに、自分の意見をいかに通すかが目的化し、「通せる人が偉い」となっている状況をもったいなく感じるという。

「AかBか、という議論を続けてもまず意味はなく、特に新しい取組みは何が正しいか簡単に結論が出ません。『Aかもしれないし、Bかもしれないし、よくわからないけれども、どちらにしてもお互いが答えるべき大事な問いは何か』をしっかり提示できれば、皆一緒に考えることができる。その壁を破ることが大事です」

また、そのためには、「答えがすぐに出ない状況に対して焦らないこと」が重要とも語る。「問い」の追求が大事だと理解していれば、それを常に考え、その時々で妥当と思われる結論をまず選ぶことができる。それがダメだった場合は、「問いが間違っていたのか」、あるいは「答えは間違っていたけれども、問いは間違っていなかったから、違う答えを探しにいこう」と修正できるのだ。

「問いを大事にすることが、利害の対立を超える意味でも大切です。『対立はあるが、お客様にとって良いのはどちらですか』というような問いを大切にすべきです」

## 6. 意見を引き出すコツ

上層部への躊躇がある、あるいは考え自体がないために社員から意見が出ない状況を打破するために必要なことを伺った。

「日本中の管理職の方がまずやるべきことは、『こういう話を聞いたけれども、俺はよくわからないから教えてくれる?』と毎日言うことです。聞かれた側もわからないかもし

れませんが、聞かれてわからなかったら周りに聞きますよね。それで、その問いを持って考える人が増えて、一生懸命に考えてくれるほど理解が深まり、興味がわいて、結果的に組織が活性化すると思います」

下の人の立場からすると、自分たちで壁を破っていくのはかなり難しい。その意味でも上に立つ者の責任は重く、わからないことをわからないといえるか、間違ったことを認められるかどうかは大事なポイントといえる。

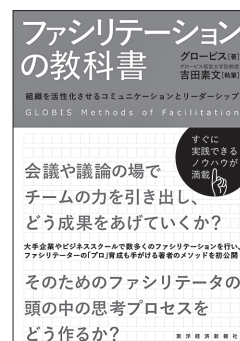
「それは面白い、何それ、どういうこと、というような問いかけが、組織の中で全員が幸せになるコミュニケーションだと思います」

## 7. ファシリテーションとは

### (1) ファシリテーションは「合気道」

吉田さんはファシリテーションについて、「自己説得を促し、興味、関心、意欲を引き出すためのコミュニケーション」として意義が大きいと考える。

「ファシリテーションは『合気道』に似ています。プレゼンテーションが『剣道』で、相手をよく見て狙いどころを定めてきちんと突くイメージだとすると、ファシリテーションは人の力を最大限に活用して投げるイメージです。やはり人が納得したり、やる気を持ったり、興味を持って取り組んだりするうえで最も効果が高いのは、自分で考えることです。自分で考えて納得することなのです」



吉田さんの著書『ファシリテーションの教科書』  
(東洋経済新報社)

## (2) ファシリテーションのコツ

ファシリテーションをうまく行うコツについて伺ったところ、「仕込み」の重要性が挙げられた。たとえば、どのような意見や結論があり得るのか、それらをどのような軸で整理できるのか、「事前に考えておく」のである。さまざまな論点をその場で理解して整理することは、頭の処理能力上、ほぼ不可能だからだ。

## 8. コミュニケーションツールについて

さらに広げて、昨今のコミュニケーションツールについての意見を聞いたところ、Slackなどの「非同期コミュニケーションツールは有用」と吉田さんは語る。情報共有により皆が同じ景色を見られる形にし、判断するうえでの考え方、優先順位を共有化するだけで、今の組織で行われている会議の大半は削減できるという。

「コミュニケーションは大事ですが、コストなのです。特に昨今、スピードが大事だといわれる時代に、月1回の役員会日程に合わせて新しいデジタル関係のアジャイルなプロジェクトの進捗報告をして了解を取ることはナンセンスです」

人が直接会って話す会議は、理念、ビジョン、お互いの気持ちの共有や、その場でのやり取りから多様な刺激を受けて自分たちの考えを発展させるために行うべきだという。

コミュニケーションツールは、先述の「コミュニケーションの甘え」をなくすうえでも良いトレーニングになると吉田さんは補足する。

「E-mailなどの1対1のやり取りは甘えが出やすい。Slackのようなオープンな場所で、礼節と親しみやすさを持ったコミュニケーションができる力をつけることは大変重要です」

## 9. 答えを与えるのではなく、引き出す

インタビューの最後にあたり、中小企業診断士へのメッセージを伺った。

吉田さんは、講師の仕事も同様と前置きしたうえで、士業においても情報や知識で勝負をすることや、答えを与えることに対する価値は低減していこうと語る。時代の変化が速くなり、専門家でも解けない問題がさらに増えるという。

「たとえば、診断先の方々が本当に今、重要で考えなければいけない大事な問いは何なのか。それをお客様が適切に考えて、自分たちで課題を出せるようなお手伝いができることがとても大事だと思います」

そのための能力の1つとして、ファシリテーションは必ず役に立つと吉田さんは言う。今日のテーマとして多いグローバル化やテクノロジーについて、吉田さん自身に専門性があるわけではないが、お題が何であれ、ファシリテーションを通じて相手の理解を手助けし、課題を引き出すことが可能だという。

人の力を最大限に引き出すことができる中小企業診断士が増えれば、変化の激しい時代においても中小企業の発展に貢献し続けることができるだろう。

### 吉田 素文

(よしだ もとふみ)

グロービス経営大学院教授。大学院での講義、双方向型教育方法の開発と講師育成に従事。論理思考・問題解決・コミュニケーション・経営戦略などを中心にプログラムを多数開発。企業でのリーダー育成プログラムの講師、役員合宿のファシリテーターを多数務める。著書に『ファシリテーションの教科書』（東洋経済新報社）。



### 福田 浩之

(ふくだ ひろゆき)

1974年生まれ。関西大学工学部卒業。専門商社で営業に従事。地元・大阪に貢献する活動を模索中。2021年中小企業診断士登録。

